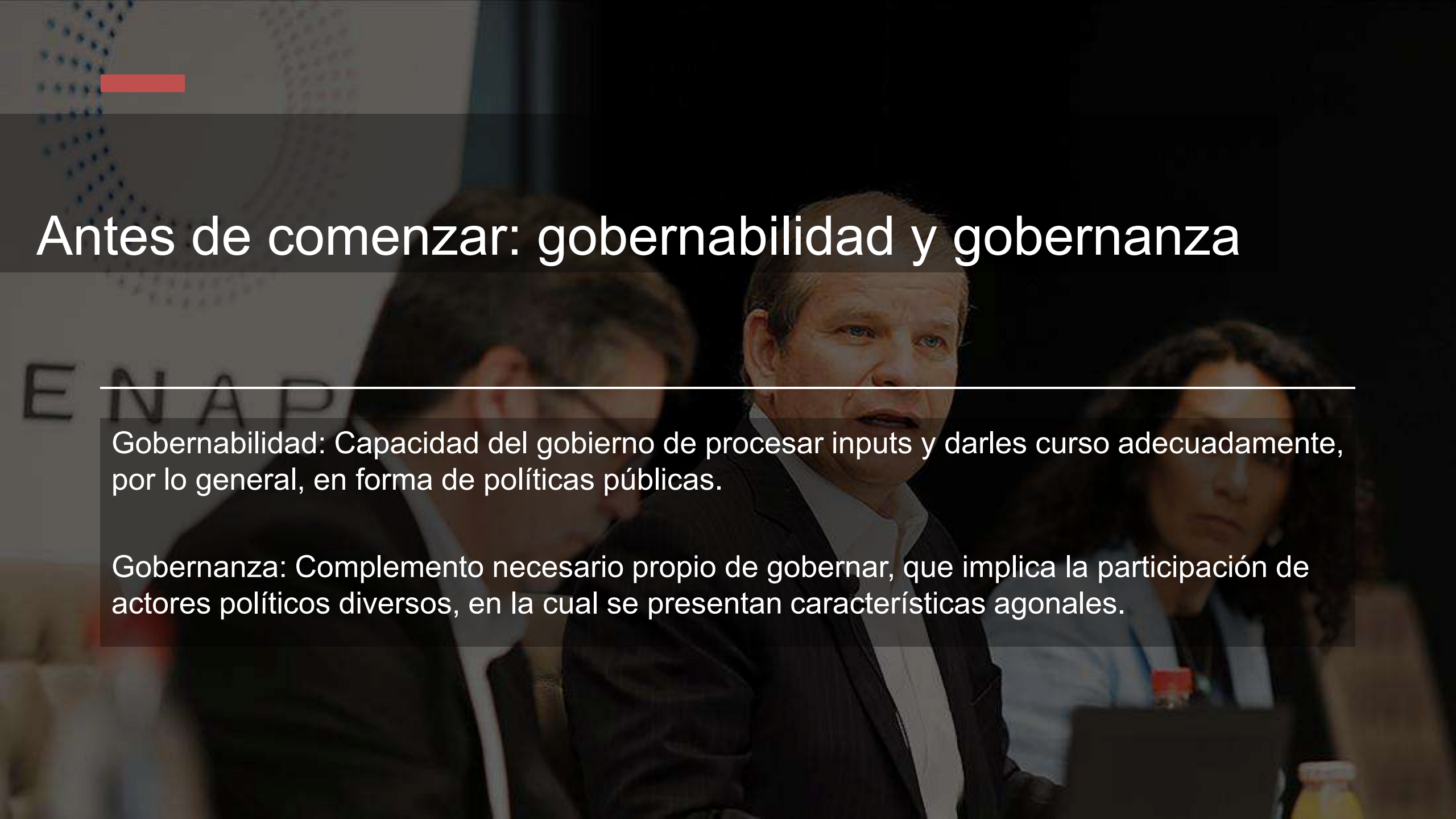




Gobernar es comunicar: elementos para una buena comunicación política, estratégica e institucional

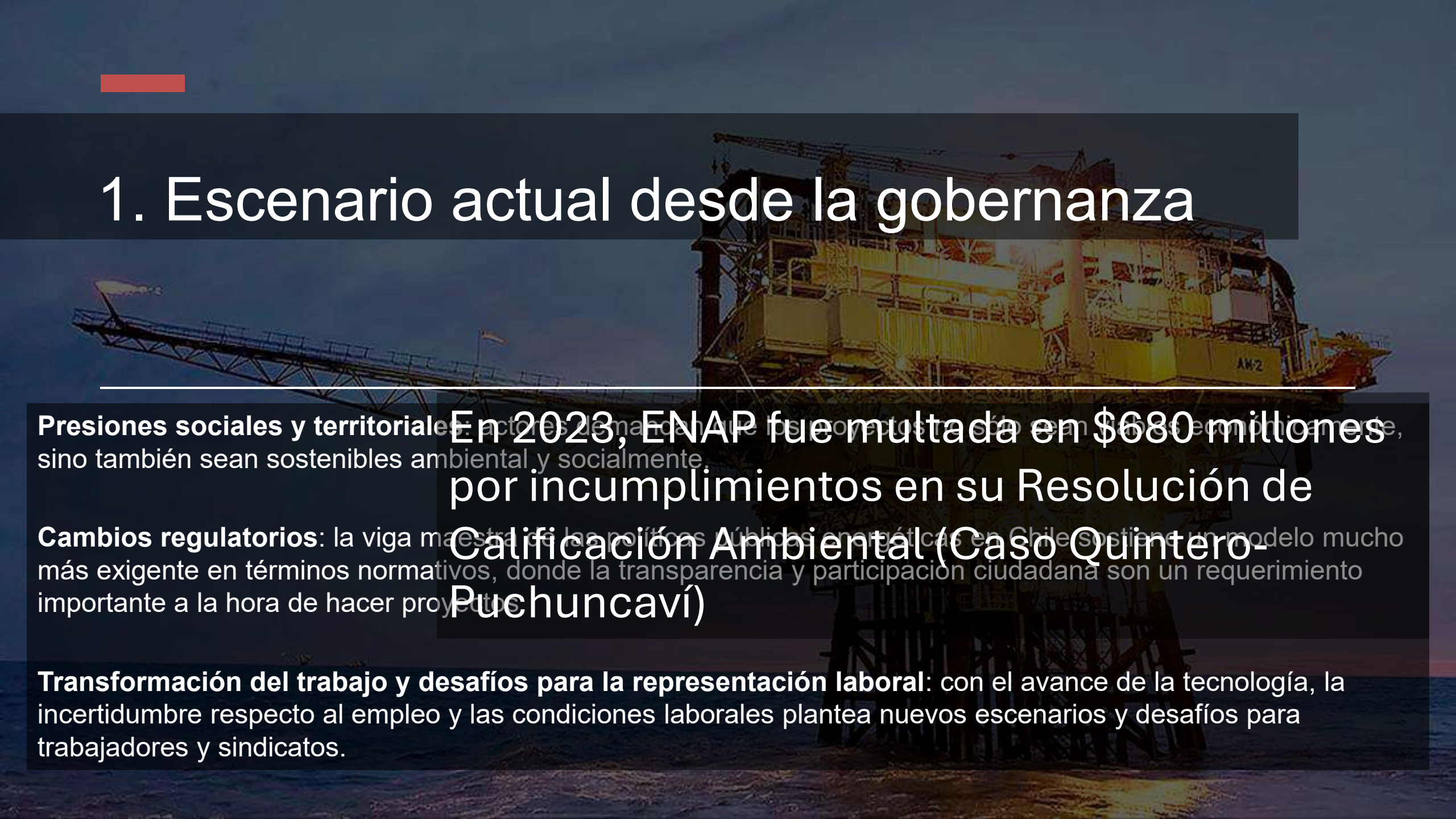
Nicolás Freire C.
Dr. Estudios Americanos (USACH)
Mg. Instituciones Parlamentarias (Sapienza U. de Roma)
Cientista Político (Sapienza U. de Roma)

The background image shows a blurred scene of a conference or meeting. In the foreground, a man in a dark suit and white shirt is looking towards the right. Behind him, another man with glasses is partially visible. To the right, a woman with dark hair is also looking towards the right. In the background, there is a logo with the letters 'ENAP' and a red horizontal bar above it.

Antes de comenzar: gobernabilidad y gobernanza

Gobernabilidad: Capacidad del gobierno de procesar inputs y darles curso adecuadamente, por lo general, en forma de políticas públicas.

Gobernanza: Complemento necesario propio de gobernar, que implica la participación de actores políticos diversos, en la cual se presentan características agonales.



1. Escenario actual desde la gobernanza

Presiones sociales y territoriales: los actores demandan que los proyectos no sólo sean económicamente viables, sino también sean sostenibles ambiental y socialmente.

Cambios regulatorios: la viga maestra de las políticas públicas energéticas en Chile sostiene un modelo mucho más exigente en términos normativos, donde la transparencia y participación ciudadana son un requerimiento importante a la hora de hacer proyectos.

Transformación del trabajo y desafíos para la representación laboral: con el avance de la tecnología, la incertidumbre respecto al empleo y las condiciones laborales plantea nuevos escenarios y desafíos para trabajadores y sindicatos.



ENAP en el imaginario público

COEVA aprueba ambicioso Proyecto de ENAP para expandir producción de gas (El Pingüino, julio 2025)

Más despidos: ENAP desvincula a 44 trabajadores por uso fraudulento de licencias médicas (Emol, junio 2025)

“Gas a precio justo”: Contraloría dice que Gobierno aún no restituye a ENAP gastos del fallido piloto y ordena sumario (La Tercera, enero 2025)



2. Articulación institucional

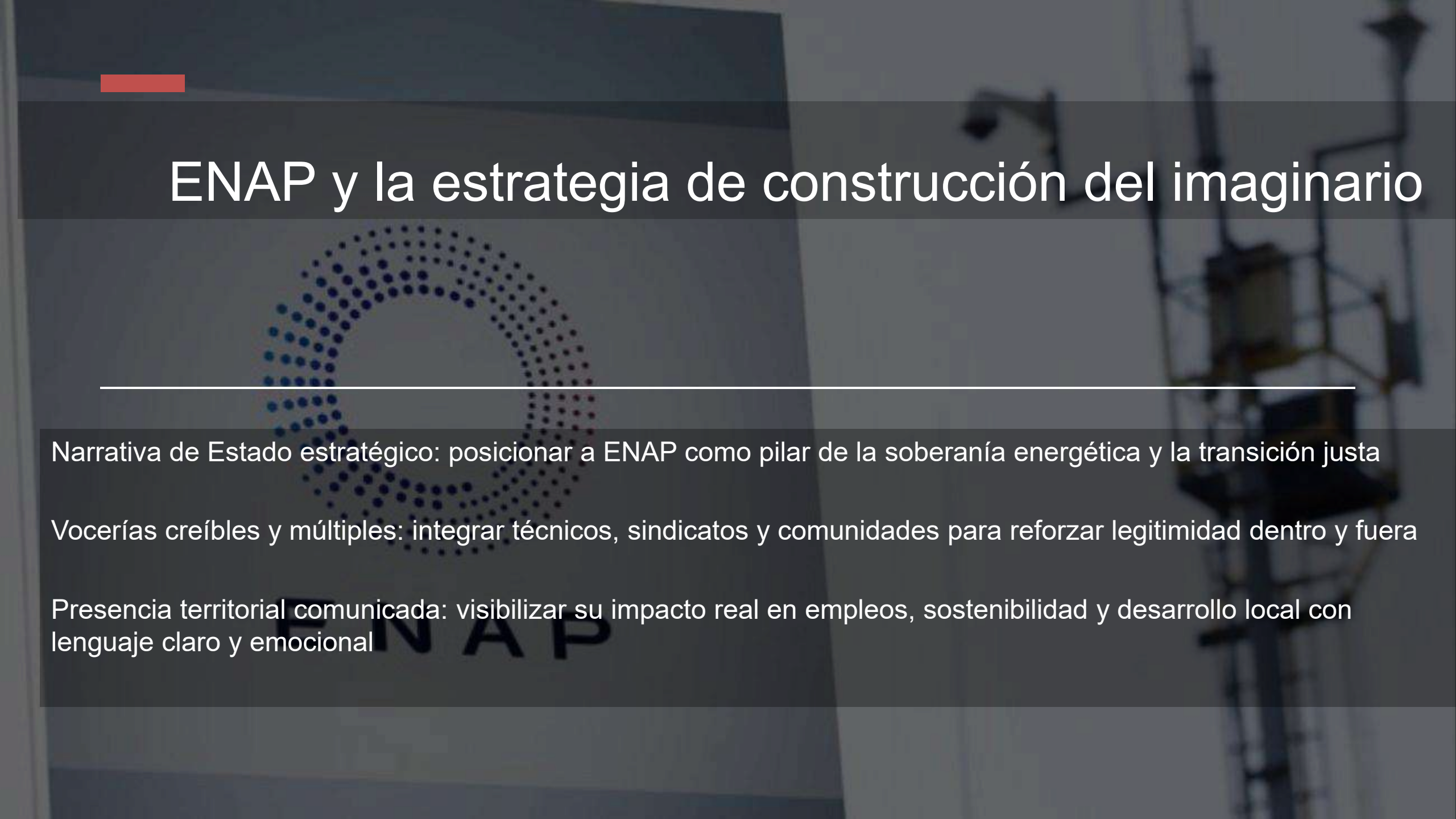
¿Cómo construir desde la gobernanza interna la imagen pública de ENAP?

En este escenario, la articulación es clave entre los estamentos de la institución, donde la comunicación es clave para la gobernabilidad exitosa.

Diálogo entre equipos directivos, sindicatos y territorios: **mecanismos formales e informales de diálogo**

No basta con coordinar; se requiere construir confianza: **narrativas comunes**

Articulación como base de la gobernabilidad: **capacidades comunicacionales amplias**



ENAP y la estrategia de construcción del imaginario

Narrativa de Estado estratégico: posicionar a ENAP como pilar de la soberanía energética y la transición justa

Vocerías creíbles y múltiples: integrar técnicos, sindicatos y comunidades para reforzar legitimidad dentro y fuera

Presencia territorial comunicada: visibilizar su impacto real en empleos, sostenibilidad y desarrollo local con lenguaje claro y emocional

The background features a stylized illustration of two people from the chest up, facing each other. The person on the left has a head with vertical grey and white stripes. The person on the right has a head with horizontal red and white stripes. Between them is a large, grey, cloud-like shape filled with a dense, black scribbled pattern, representing a thought or a complex message. The entire scene is set against a dark teal background.

¿Qué es la comunicación?

La comunicación es un proceso de transmisión e interpretación de significados entre individuos o grupos. Según McQuail (2000), es “el proceso por el cual se comparten significados a través de la producción y el intercambio de mensajes”. Para Jakobson (1960), toda comunicación involucra un emisor, un receptor, un mensaje, un canal y un contexto.



Tipos de comunicación

- **Comunicación política**
Procesos mediante los cuales actores políticos disputan sentido, legitiman su poder y movilizan adhesiones en el espacio público.
- **Comunicación estratégica**
Diseño planificado de mensajes y acciones para alcanzar objetivos institucionales, anticipando escenarios y evaluando resultados.
- **Comunicación institucional**
Construcción de identidad, reputación y legitimidad de una institución frente a sus públicos clave a través de relatos coherentes.



3. ¿Qué es la comunicación política?

Conjunto de mensajes e interacciones que fluyen entre las instituciones políticas, los medios de comunicación y los actores del sistema político. En el caso de ENAP, esto se materializa en: vocerías institucionales, relaciones con autoridades y narrativas del rol estratégico de la empresa

Disputa por el poder simbólico en el espacio público

Representación, legitimidad y acción desde sindicatos y empresas

Instalar temas, movilizar apoyo, incidir en decisiones

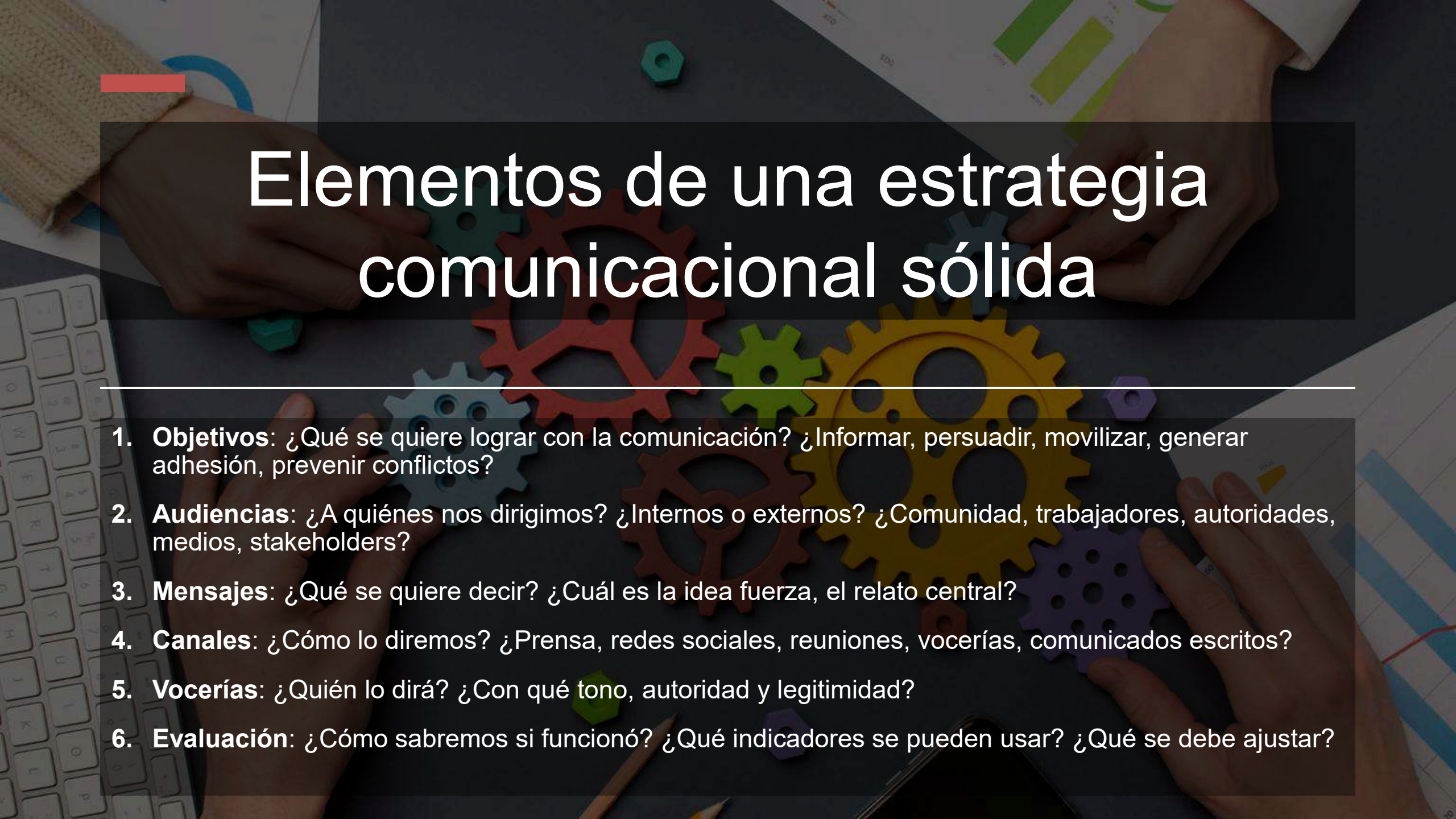
A background image of an elderly man with grey hair and glasses, wearing a quilted jacket, sitting and reading a newspaper. The image is dark and slightly blurred, with a red horizontal bar in the top left corner.

Simbolismo en la comunicación

La comunicación política tiene la capacidad de instalar temas, configurar percepciones y desencadenar decisiones. Pierre Bourdieu hablaba del "poder simbólico" como la facultad de definir qué es importante, qué es legítimo, qué merece atención. En un entorno saturado de información, quien logra fijar los marcos de interpretación tiene una ventaja estratégica.

¿Qué es la comunicación estratégica?

- A diferencia de la comunicación espontánea o meramente informativa, la **comunicación estratégica** es una práctica planificada, orientada a objetivos y capaz de anticiparse a escenarios complejos. Implica tomar decisiones comunicacionales no como actos aislados, sino como parte de un plan que articula medios, mensajes, actores y tiempos al servicio de una meta institucional más amplia.



Elementos de una estrategia comunicacional sólida

1. **Objetivos:** ¿Qué se quiere lograr con la comunicación? ¿Informar, persuadir, movilizar, generar adhesión, prevenir conflictos?
2. **Audiencias:** ¿A quiénes nos dirigimos? ¿Internos o externos? ¿Comunidad, trabajadores, autoridades, medios, stakeholders?
3. **Mensajes:** ¿Qué se quiere decir? ¿Cuál es la idea fuerza, el relato central?
4. **Canales:** ¿Cómo lo diremos? ¿Prensa, redes sociales, reuniones, vocerías, comunicados escritos?
5. **Vocerías:** ¿Quién lo dirá? ¿Con qué tono, autoridad y legitimidad?
6. **Evaluación:** ¿Cómo sabremos si funcionó? ¿Qué indicadores se pueden usar? ¿Qué se debe ajustar?

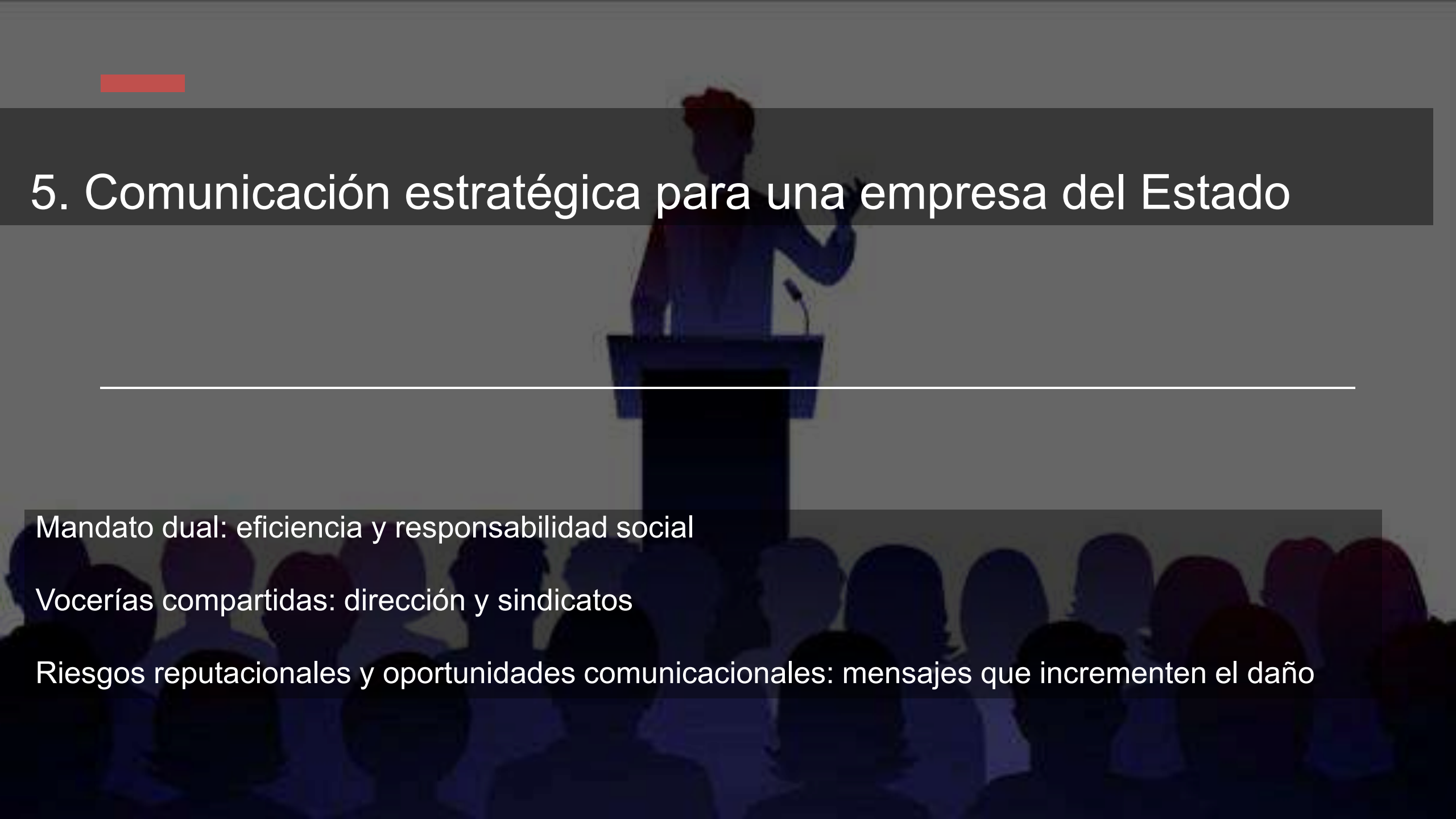


4. Comunicación estratégica para una empresa del Estado

Va más allá de informar: planifica, evalúa y posiciona

Objetivos claros, audiencias definidas, mensajes alineados

Clave para enfrentar crisis y proyectar transformación

The background of the slide features a silhouette of a person standing at a podium, gesturing with their right hand. Below the podium, there is a large, dark silhouette of an audience, represented by many individual heads. The entire scene is set against a dark, muted background.

5. Comunicación estratégica para una empresa del Estado

Mandato dual: eficiencia y responsabilidad social

Vocerías compartidas: dirección y sindicatos

Riesgos reputacionales y oportunidades comunicacionales: mensajes que incrementen el daño



6. Narrativa y legitimidad

Las narrativas construyen sentido colectivo

Encuadres favorables y desfavorables impactan decisiones

Coherencia en el tiempo fortalece la legitimidad



Marco y reglas del despliegue comunicacional

Teoría de Agenda Setting (McCombs & Shaw, 1972): los medios tienen influencia sobre el público a la hora de decidir qué es noticia y cuánto tiempo dura la noticia.

Teoría de los dos pasos (Lazarsfeld & Katz, 1955): el público consume opinión formada por masificadores, que a su vez responden al establecimiento de agenda de los grandes medios masivos.

Teoría del encuadre (Goffman, 1974): cada mensaje es presentado en función de un determinado plan de diseño de lenguaje, contexto, énfasis para formar la opinión y la interpretación de un hecho.



Elementos teóricos desde la comunicación

Encuadre favorable: *"ENAP como motor de la transición justa"*, que conecta la modernización tecnológica con empleos verdes, formación laboral y diálogo social.

Encuadre desfavorable: *"ENAP como contaminador histórico"*, especialmente en zonas de sacrificio, cuando no se visibilizan los esfuerzos de mitigación o reparación.

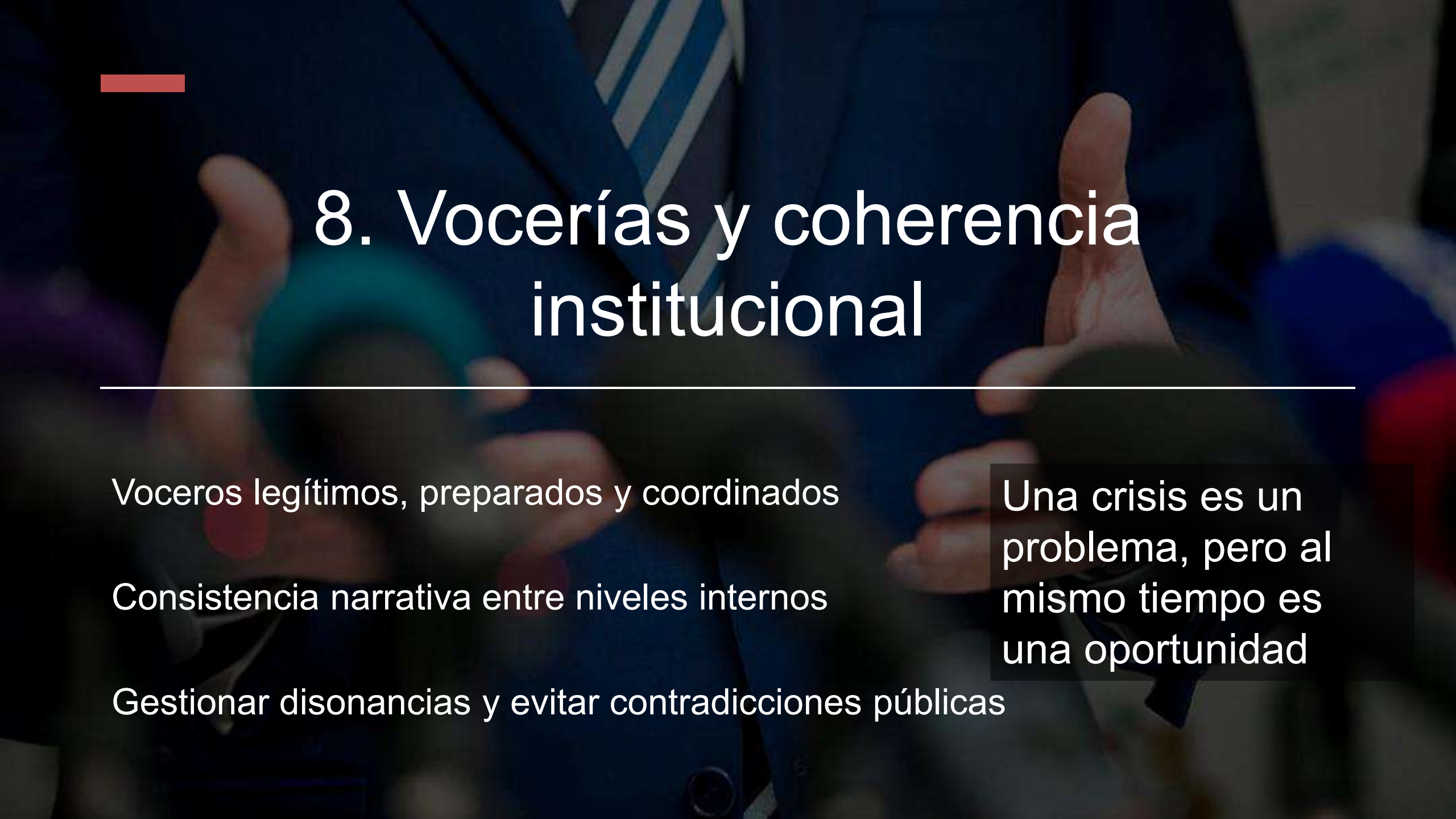


7. Elementos de una estrategia comunicacional

Diagnóstico situacional y capacidades internas

Matriz de actores y públicos

Narrativas clave, canales y vocerías validadas

A background image showing several hands of different skin tones holding a small globe. The hands are positioned around the globe, with some fingers pointing upwards and others supporting it from below. The image is slightly blurred and has a dark, muted color palette.

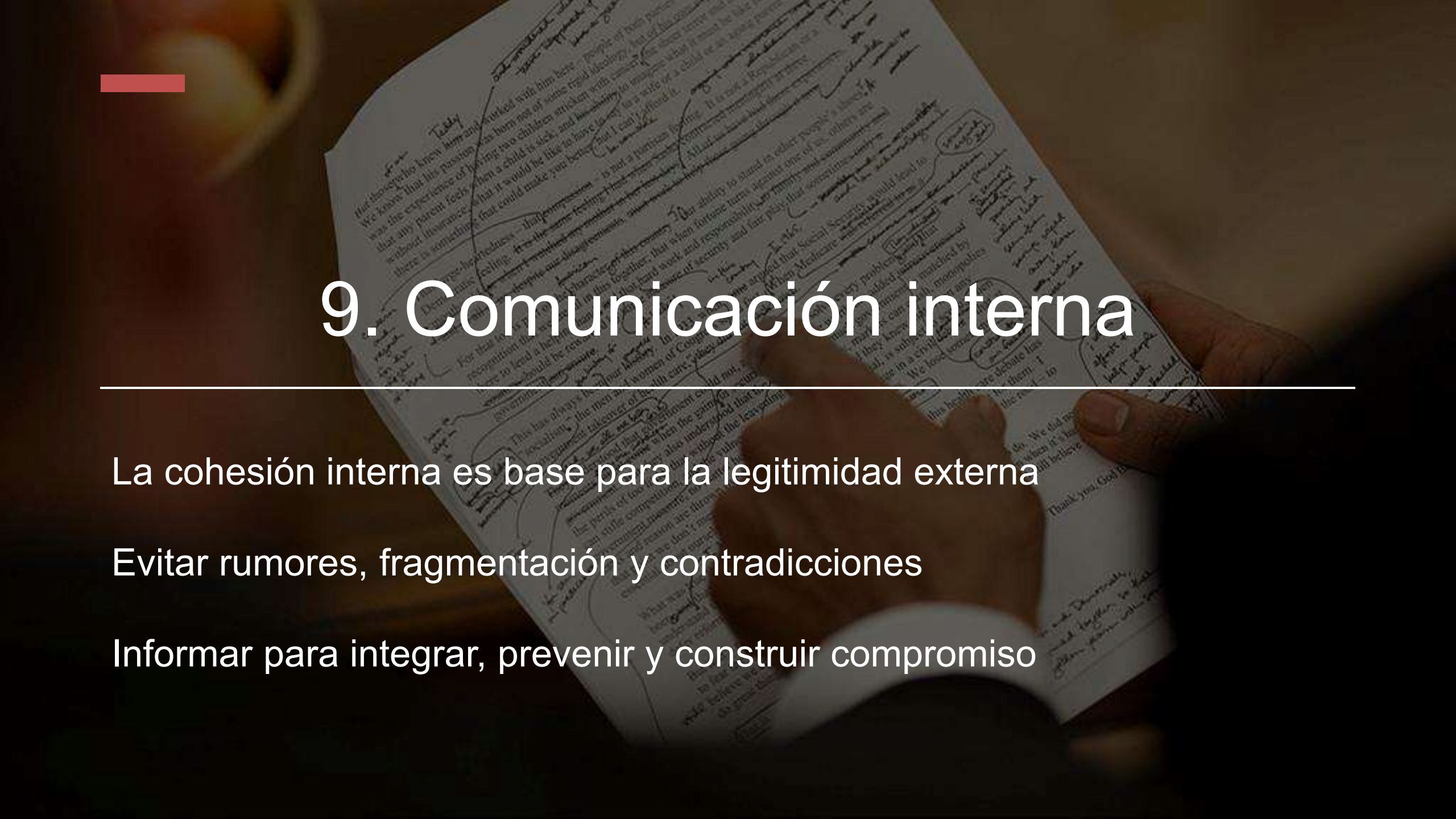
8. Vocerías y coherencia institucional

Voceros legítimos, preparados y coordinados

Consistencia narrativa entre niveles internos

Gestionar disonancias y evitar contradicciones públicas

Una crisis es un problema, pero al mismo tiempo es una oportunidad



9. Comunicación interna

La cohesión interna es base para la legitimidad externa

Evitar rumores, fragmentación y contradicciones

Informar para integrar, prevenir y construir compromiso

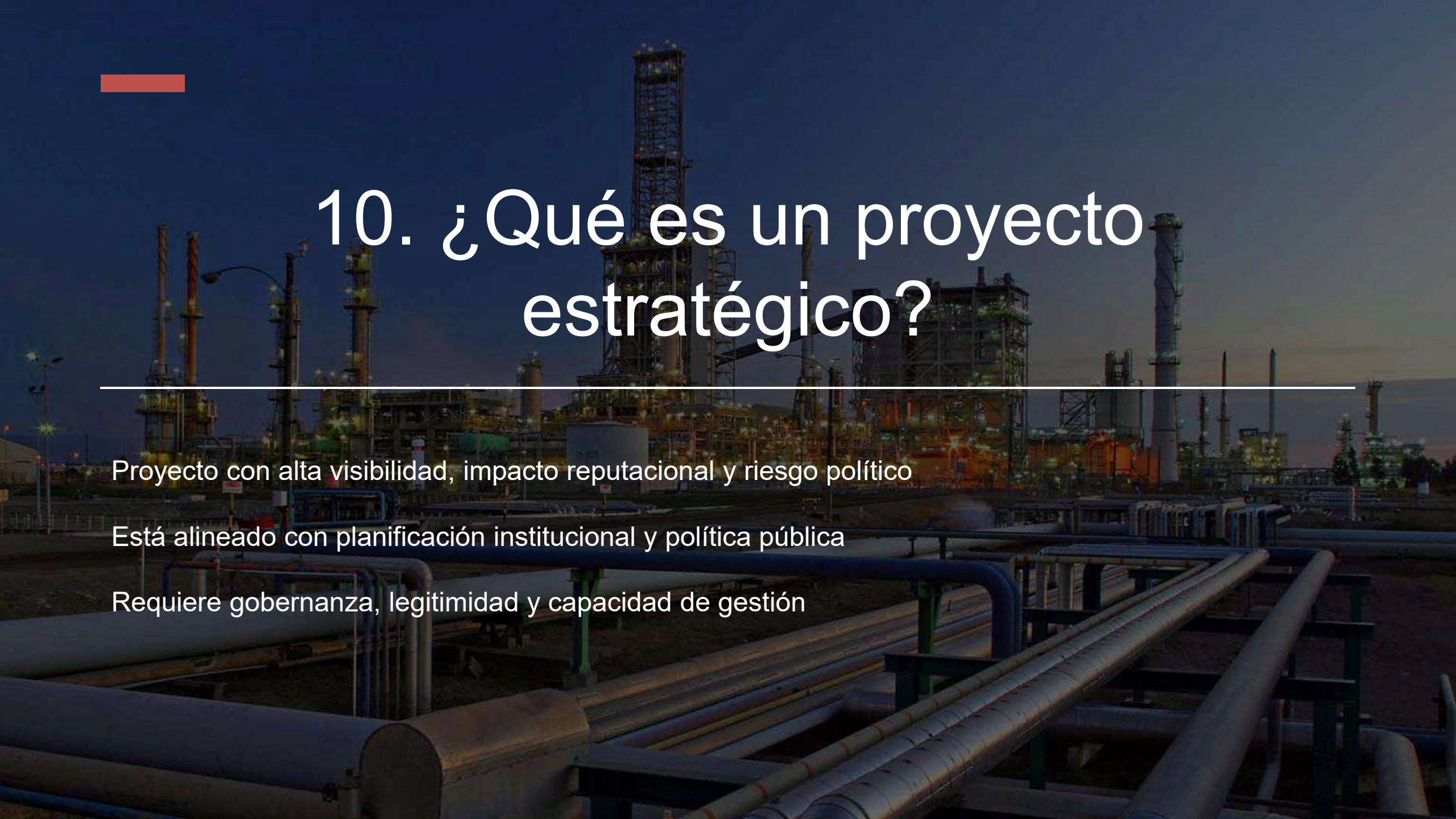


Timing

Framing

Stakeholders

Storytelling



10. ¿Qué es un proyecto estratégico?

Proyecto con alta visibilidad, impacto reputacional y riesgo político

Está alineado con planificación institucional y política pública

Requiere gobernanza, legitimidad y capacidad de gestión

The background image shows an industrial setting. In the foreground, there are several red gas cylinders with the 'ENAP' logo. In the background, two workers wearing green hard hats and safety gear are visible. A large blue flexible hose is suspended in the air. The overall scene is dimly lit, with some industrial equipment and structures visible in the background.

11. Gestión de infraestructura

Ciclo completo: formulación, evaluación, ejecución y cierre

Interacción entre lo técnico, financiero, social y político

Ejecución sin legitimidad puede generar fracaso

No siempre lo legítimo es legal

Muchas veces lo ideal es enemigo de lo bueno



12. Riesgos sociales y comunicacionales

Conflictos no siempre por daño, sino por percepción

Anticipación, escucha y diálogo previenen crisis

La comunicación es herramienta de sostenibilidad



Tipos de comunicación

Gubernamental: foco en generar consensos, sin suprimir la conflictividad, sino mantenerla estable y sana.

De riesgo: foco en informar peligros y riesgos antes de que estos ocurran o bien, sus efectos se hagan percibibles por la ciudadanía

De crisis: foco en gestionar la información y con intención de terminar prontamente la situación que compromete reputación y otros

13. Indicadores integrados de éxito

No solo se mide lo técnico y financiero

Aceptabilidad social, cumplimiento
ambiental, comunicación eficaz

Indicadores múltiples aseguran proyectos
sostenibles: Transparencia, participación
ciudadana

Gubernamentalidad

14. Caso ENAP Quintero

Zona sensible, antecedentes de desconfianza

Estrategia reactiva inicial, luego integral y dialogante

Lecciones: legitimidad se construye con apertura y coordinación



Cierre y conclusiones

Gobernar es comunicar: construye legitimidad o la debilita

Lo técnico: aprendizajes clave y desafíos pendientes

Cultura comunicacional como herramienta de gobernanza

